

Kamu ve Özel Okul Yöneticilerinin Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Açısından Karşılaştırılması

Mazlum ÇELİK

Sorumlu Yazar, Hasan Kalyoncu Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi,
mazlum.celik@khu.edu.tr

Haci Yusuf POLAT

Istanbul Üniversitesi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi,
feraklid_73@hotmail.com

Öz

Araştırmanın amacı, Gaziantep il merkezinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör okul yöneticilerinin uyguladıkları kendi kendine liderlik stratejileri arasında farklılıklar olup olmadığını ortaya koymaktır. Karma analiz yöntemi ile yapılan bu çalışmada, nicel veriler 155'i kamu, 49'u özel okul olmak üzere toplam 204 okul yöneticisinden anket yöntemiyle, nitel veriler ise, 5'i kamu 3'ü özel olmak üzere toplam 8 okul yöneticisinden görüşme yöntemiyle toplanmıştır. Yapılan t-testleri sonucunda, "genel kendi kendine liderlik stratejisi" ve "kendine hatırlatıcılar belirleme" alt boyutu açısından her iki grup arasında anlamlı fark tespit edilmesine rağmen; "başarılı performans hayal etme", "kendi kendine konuşma", "kendini ödüllendirme", "düşünce/fikir değerlendirme" ve "kendini cezalandırma" alt boyutları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Kendi Kendine Liderlik, Karma Yöntem
JEL Sınıflandırma Kodları: M12, M54, J24.

A Comparison Between Directors of Public Schools and Private Schools in Term of Self-Leadership Strategies *

Abstract

The purpose of the study is to assess if there is any difference between the self-leadership strategies, implemented by the administrators of the public and private schools, which conduct their education activities at the province of Gaziantep. In this study, which is conducted through mixed analysis method, the quantitative data is gathered by using a questionnaire from 204 administrators, 155 of who are from public and 49 are from private school; the qualitative data is gathered by interview method from 8 administrators, 5 of who are from public and 3 are from private schools. According to the results of t-tests, it is determined that although there are meaningful differences related to the sub-dimensions of "common self-leadership strategy" and "determining reminders for himself", there is not a significant difference related to the sub-dimensions of "dreaming successful performance", "self-speaking", "self-awarding", "evaluating ideas", and "self-punishment".

Keywords: Self-leadership, Mixed Method.
JEL Classification Codes: M12, M54, J24.

* Extended abstract is presented at the end of the article.

Atıfta bulunmak için/Cite this paper:

Çelik, M & Polat, H. Y. (2017). Kamu ve Özel Okul Yöneticilerinin Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Açısından Karşılaştırılması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*

1. Giriş

Günümüzde insan niteliklerinde ve iş yapma usullerinde meydana gelen değişim ve gelişmeler nedeniyle farklı liderlik tarzları gündeme gelmektedir. Yaşanan bu değişimler sonucu liderlik tek kişinin elinde olmaktan çıkmakta ve paylaşılabir hal almaktadır. Kerr ve Jermier (1978)'in liderlik ikameleri teorisine göre, her bir takım üyesi kendi uzmanlık alanında veya birikimli olduğu alanlarda liderliği devralabilmekte, yani liderlik paylaşılmaktadır. Bu durumda çalıştığı işyerinde önemli oranda yetki göçerilen ve özerklik alanı geniş olan nitelikli işgücünün, takım arkadaşları ile birlikte kendi kendisini de etkilemesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Lovelace vd. (2007) tarafından paylaşılan liderliğin çekirdeği olarak görülen kendi kendine liderlik (KKL), Manz (1986) tarafından “kişinin bireysel ve örgütsel başarıyı elde etmek üzere bilişsel (doğal temelli) ve davranışsal temelli stratejileri uygulayarak, kendisini motive etmesi, davranışlarını kontrol etmesi, kendisini etkileyerek yönlendirmesi” olarak tanımlanmakta, işletmeye ve kişiye katkıları nedeniyle önemi her geçen gün artmaktadır (Neck ve Manz, 1996; Dolbiera vd., 2001; Politis, 2005; Uğurluoğlu, 2010).

Yaşanan bu değişimler eğitim örgütlerini yönetenlerin de niteliklerinde değişimlere sebep olmuştur (Korkmaz, 2005). Artık verilen talimatları yerine getiren ve günlük cari işleri talimatlara uygun olarak yapan okul yöneticileri yerine kendisine, öğretilere, öğrencilere ve topluma liderlik yapan ve okullarını dönüştürebilen okul liderleri makbul hale gelmiştir (Gümüşeli, 2001; Şişman ve Turan, 2002). Bu nedenle gelişmiş ülkelerin önemli bir kısmında okul yöneticilerine liderlik eğitimleri verilmektedir (McCarthy, 1999; Şişman ve Turan, 2002; Korkmaz, 2005). Türkiye’de de okul yöneticilerinin niteliklerini yükseltme konusunda meslek içi eğitimlerin yanısıra yönetici ve öğretmenlerin yüksek lisans programlarına katılmaları teşvik edilmektedir.

Bu çalışmanın sorunsalı, Gaziantep il merkezinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör okul yöneticilerinin uyguladıkları kendi kendine liderlik stratejileri arasında farklılıklar olup olmadığını ortaya koymaktır. Okul yöneticileri, yine kendileri gibi öğretmen olan ve farklı uzmanlıkları bulunan öğretmenlerle birlikte eğitim, öğretim faaliyetlerini sürdürmeleri ve özel okulların teşvik edilmesi nedeniyle araştırma evreni olarak araştırmaya değer görülmüştür. Özel okul yöneticileri ile devlet okulu yöneticileri uyguladıkları mevzuat yanında mezun oldukları okullar ve çalışma kültürü açısından birbirleri ile benzer özellikler göstermektedir. Örneğin, özel okul idarecilerinin önemli bir kısmı devlet okullarında belli bir süre görev yaptıktan sonra özel okullarda çalışmaya başlamışlardır. Hem devlet, hem de özel okul yöneticileri önemli bir kısmı üniversitelerin eğitim fakültelerinden mezundurlar. Bu benzerliklere rağmen, uygulanan kendi kendine liderlik stratejileri açısından farklılıkların ortaya çıkması, başka dinamiklerin kendi kendine liderlik üzerinde etkili olabileceği yönünde bir beklentiyi ortaya

çıkacaktır. Bu beklentinin alanda çalışma yapacak araştırmacılara yön gösterecek olması da araştırmanın önemini artırmaktadır.

Eğitim sektöründe özel okulların teşvik edildiği bir dönemde yapılan bu araştırma, devlet ve özel okul yöneticilerinin kendi kendine liderlik stratejileri açısından karşılaştırıldığı ilk çalışma olması ve nicel yöntem ile nitel yöntemin birlikte kullanılması nedeniyle de önemlidir.

2. Literatür Özeti

Neck ve Houghton'a (2006) göre kendi kendine liderlik (KKL), bireye kendi davranışını kontrol etmeyi öğreten bir süreçtir. KKL, bireyin kendine bir yol çizmesine ve kendini motive etmesine yardımcı olmaktadır (Neck ve Houghton, 2006). Günümüz iş görenlerine uygun olabilecek bir liderlik tarzı olan kendi kendine liderlik, Manz tarafından 1986 yılında organizasyon süreçlerinde kendi kendini etkileme teorisinden faydalanılarak geliştirilmiştir (Türköz, 2010; Aslan, 2013). Bu yaklaşım, bireyin kişisel ve örgütsel olarak başarıya ulaşabilmesi için bazı davranışsal stratejileri uygulaması, kendini içsel motive etmesi ve kendini yetiştirmesi (Serinkan, 2012) olarak tanımlanmaktadır. KKL, bireylerin kendilerini yönlendirmeleri ve olumlu sonuçlara ulaşmak için gerekli olan motivasyonun birey tarafından kendi kendine sağlanması sürecidir (Manz ve Sims, 1980).

Kendi kendine liderlik eden kişilerin işe ve çalıştıkları kurumlara karşı olumlu tutumlar geliştirdiklerine ve performanslarının yükseldiğine yönelik araştırma bulguları vardır. Örneğin; Dolbiera vd. (2001), yapmış oldukları çalışmalarında KKL'nin çalışanlar ve işletmeler için bir çok derde deva olduğunu belirlemişlerdir. Söz konusu çalışmada, KKL'nin kişilerin iyimserlik ve zorluklara karşı tahammül seviyelerini artırdığı, kişiler arası güvensizliği düşürdüğü, kişilerin kendilerini iyi ve sağlıklı hissetmeleri üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu, stres seviyesini düşürdüğü, iş memnuniyetini, örgütsel bağlılığı, yönetim kalitesini ve olumlu iş ilişkilerini artırdığı tespit edilmiştir. Neck ve Manz (1992) yaptıkları çalışmada kendi kendine liderliğin hem bireysel performansı hem de örgütsel performansı olumlu yönde etkileyeceği konusunda açıklamalarda bulunmuşlardır. Politis (2005)'in üretim sektöründe yapmış olduğu çalışmada da, KKL'nin takım performansını ve iş tatminini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Yine Carmeli vd. (2006) tarafından İsrail'de farklı işletmelerde çalışanlar ve yöneticiler üzerinde yapmış oldukları çalışmada, KKL'nin hem çalışanların hem de yöneticilerin yenilikçi davranışlarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Neck ve Manz (1996) tarafından yapılan çalışmada kendi kendine liderlik eğitimi alan kişilerin mental performansları ile iş tatminlerinin arttığı, yaşadıkları iş stresinin ise düştüğü bulgusuna ulaşılmıştır.

Türkiye'de yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Mesela; Uğurluoğlu (2010) tarafından hastane çalışanları üzerinde yapılan çalışmada,

verilen liderlik eğitimlerinin çalışanların kendi kendilerine liderlik stratejilerini uygulamalarını olumlu yönde etkilediği, aynı zamanda kendi kendine liderlik stratejisi uygulayan çalışanların daha yüksek seviyede iş doyumunu yaşadıkları belirlenmiştir. Göksoy vd. (2014) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada da kendi kendilerine liderlik stratejilerini uygulama seviyelerinin örgütsel vatandaşlık seviyelerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Kayral (2014) tarafından sağlık sektöründe yapılan başka bir araştırmada ise, KKL ile iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Kişiler farklı stratejiler uygulayarak kendi kendilerini hedefler istikametinde harekete geçirebilmektedirler. Öğrenilebilir ve geliştirilebilir olan bu stratejiler; davranış odaklı stratejiler, doğal ödül odaklı stratejiler ve yapıcı düşünme kalıpları geliştirme stratejileri olarak üç ana gruba ayrılmaktadır. Davranış odaklı stratejiler, iş gören ve yöneticiler tarafından yapılması gerekli, fakat zor olan işleri yapmada fayda sağlayacak stratejilerdir. Bu stratejilerin uygulanması mümkün olduğunda bireysel mükemmelliğe ulaşmada oldukça etkili olabilmektedirler (Çırpan, 1997). Davranış odaklı stratejiler; kendini gözleme, kendine hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini cezalandırma ve ipucu stratejilerini kapsamaktadır (Houghton ve Neck, 2002; Uğurluoğlu, 2010).

Kendini gözleme stratejisi, bireyin kendisine hedefler koyabilmesi için öncelikle davranışları, davranışların nedenleri ve davranışları hangi sıklıkla gerçekleştirdikleri konusunda bilgi toplama ve kaydetme faaliyetini kapsamaktadır (Manz, 1992; Lee, Palmer ve Wehmeyer, 2009).

Kendine hedef belirleme stratejisinde, kendisi hakkında bilinçli bilgi toplayan birey, kendi hedeflerini kendisi belirlemekte ve söz konusu hedeflere ulaşma konusunda kendilerini motive etmektedirler (Houghton ve Neck, 2002). Kendini ödüllendirme stratejisinde ise birey, koyduğu hedeflere ulaşma durumuna göre kendisine ödül ve ceza taahhüdünde bulunmakta, bu taahhütler de onlar için motivasyon aracı olmaktadır (Manz, 1992). Çok arzu edilmese de, birey kendisini düzene koymak için cezalandırma stratejisi de uygulayabilmektedir (Türköz, 2010). Birey, doğru ve yapılması gereken davranışlar konusunda sürekli aktif halde olabilmek ve doğru davranışlar üzerinde dikkatlerini toplayabilmek için fiziksel nesnelere ve diğer bireylerden hatırlatıcılar belirlemektedir (Manz 1992; Neck ve Houghton, 2006). Bu yolla hatırlatıcıları her gördüğünde kendi yapması gereken davranışları hatırlamakta ve kendisini motive edebilmektedir.

Diğer ana kendi kendine liderlik stratejisi olan doğal ödül odaklı stratejiler de daha çok içsel ödüllere odaklanılmaktadır. Stratejinin temeli, yaptığı faaliyetlere pozitif bakış açısıyla yaklaşanların daha yüksek performans gösterecekleri varsayımına dayanmaktadır (Manz, 1986; Manz ve Neck, 1999). Ödüllendirme stratejisinden farklı olarak, doğal ödül odaklı stratejilerde ödüller davranışın/işin içerisinde bulunmakta ve birey söz konusu davranış/işi sergilediği sürece memnun olmaktadır (Tabak vd., 2013).

Üçüncü temel KKL stratejisi olan yapıcı düşünme kalıpları geliştirme stratejinde amaç, düşünce modellerini değiştirerek davranışları kalıcı olarak değiştirmektir (Manz, 1992; Anderson ve Prussia, 1997; Çırpan, 1997; Doğan ve Şahin, 2008;). Yapıcı düşünce kalıpları geliştirme stratejisinin, başarılı performans hayal etme, düşünce/fikir değerlendirme ve kendi kendine konuşma olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır (Neck ve Houghton, 2006).

Başarılı performans hayal etme stratejisinde birey, hedeflerine ulaşmak için yapacağı faaliyetlerin hayali olarak provasını yapmakta (Houghton ve Neck, 2002) ve davranışının sonucunu görmeye çalışmakta, başarılı olacağına inanması durumunda ise davranışı sergilemektedir (Manz, 1992; Çırpan, 1997; Houghton ve Neck, 2002). Düşünce/fikir değerlendirme (inanç) stratejisi ise bireyin, kendi kendini analiz ederek işlevsel olmayan düşünce ve varsayımlarını tespit edebileceği ve düşüncelerini daha fonksiyonel hale getirme konusunda etkili olabileceği esasına dayanmaktadır (Manz ve Neck, 1999; Houghton, 2000; Houghton ve Neck, 2002). Kendi kendine konuşma stratejisinde bireyler yaptıkları veya planladıkları her faaliyet sonrasında dışarıya yönelik zihnen yapılan ve gözlemlenemeyen konuşmalar şeklinde bir değerlendirme yaptıkları kadar, kendi kendilerini de sorgulamaktadır (Neck, 1996; Neck vd., 1997).

3. Yöntem

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; Gaziantep il merkezinde (Şahinbey ve Şehitkâmil ilçeleri) faaliyet gösteren 560'ı kamu, 32'si özel olmak üzere toplam 592 okulda görev yapan 2072 idareci (Müdür ve Müdür yardımcısı) personel oluşturmaktadır.

Nicel yöntem için örneklem büyüklüğü, ana kütlede % 95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak 224 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfî olarak seçilen 25'i özel, 65'i kamuya bağlı okullarda çalışan toplam 230 okul idarecisiyle bire bir görüşülerek anket uygulaması yapılmıştır. Bu nedenle teslim alınmayan anket formu olmamıştır. Analizler öncesi yapılan incelemeler sonucunda, anketteki soruların tam olarak yanıtlanmaması ya da önem vermeden işaretlemesi nedeniyle 26 kişiye ait veriler analizden çıkarılmış, analizlere 204 kişilik bir örneklem üzerinden devam edilmiştir. Nicel bulguların yorumlanması amacıyla yapılan görüşme için kolay ulaşılabılır durum örnekleme yöntemi kullanılmış 3'ü özel okullardan, 5'i kamu okullarından olmak üzere toplam 8 idareciyle mülakat yapılarak nicel bulguları yorumlamaları istenmiştir.

Kamu okullarından kadın katılımcıların sayısı 5 (%3,2), erkeklerin ise 150 (%96,8) iken özel okullardan kadın katılımcıların sayısı 11 (%22,4), erkeklerin sayısı 38 (%77,6)'dir. 35'i özel, 84'ü kamu olmak üzere toplam 119 kişi (%76,8) lisans mezunu, 14'ü özel, 22'si kamu olmak üzere toplam 36 kişi (%23,2) yüksek

lisans mezunudur. Kamuya ait okul yöneticilerden 22 kişi (%14,2) 25-34 yaş grubunda, 84 kişi (%54,2) 35-44 yaş grubunda, 32 kişi (%20,6) 45-54 yaş grubunda, 17 kişi (%11,0) 55 yaş ve üstü yaş grubundadır. Özel okul yöneticilerinden ise 11 kişi (%22,4) 25-34 yaş grubunda, 27 kişi (%55,1) 35-44 yaş grubunda, 3 kişi (%6,1) 45-54 yaş grubunda, 8 kişi (%16,3) 55 yaş ve üstü yaş grubundadır.

3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu araştırmada karma analiz yöntemi kullanılmıştır. Zaman sıralı karma yöntem araştırmaları (mixed method researches) olarak tanımlanan bu yöntemle, araştırmaya katılmış olan katılımcılara nicel yöntemle elde edilen bulguların ne anlama geldiği sorulmuş ve mesleğin uzmanları olarak yorumları alınmıştır. Araştırmanın nitel boyutunda, veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniği kullanılmıştır.

Kamu ve özel okul yöneticilerinin uyguladıkları KKL stratejileri arasında fark olup olmadığını belirlemeye yönelik olan bu çalışmanın nicel boyutunda Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen ve Tabak vd. (2009) tarafından Türkçe geçerliliği yapılan üç ana ve dokuz alt boyutlu, 29 maddeli KKL ölçeği (KKLÖ) kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin bazı maddeler “Önemli işlerde, başarıyı üst düzeyde sergileyebilmek için hayal gücümü kullanırım”, “Başarısız olduğum durumlarda kendime çok kızarım.”, “Bir görevi başarıyla sonuçlandırdığımda, çoğunlukla kendimi sevdiğim bir şeyle ödüllendiririm,” şeklindedir. Tabak ve arkadaşları (2009) tarafından, ölçeğin güvenilirlik değeri cronbach alpha 0.88 olarak tespit edilmiştir.

Türk kültüründe çok fazla kullanılmayan ölçeğin faktör yapılarını teyit etmek için keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. Yapılan KFA neticesinde, maddelerin “başlangıç eigen değeri” 1’den büyük olan sekiz faktörden oluşan toplam varyansın % 60,88’ini açıklayan bir yapıda olduğu görülmüştür. Her ne kadar üzerinde çalışma yaptığımız ölçekle aynı sayıda faktör sayısı elde edilmiş olsa da bazı maddelerin farklı faktörler altında yer aldığı, faktör ortak varyansları yüksek olan, ikili bağlantıları bulunan ve birden çok faktörde (çapraz yüklenme) yüksek yük değeri bulunan maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

On bir maddenin ölçekten çıkarılmış haliyle verilere yeniden KFA yapılmıştır. Analiz sonucunda, ölçeğin toplam varyansın % 65,25’ini açıkladığı altı faktörden oluşan bir yapıda olduğu görülmüştür. KKLÖ’nün yapı geçerliliği ve güvenilirlik değerlerini elde etmek üzere yapılan uygulama neticesinde, madde çıkartma işlemi ile 18 maddeye indirilen ölçeğin, araştırmamızda kullanılabilecek yeterlilikte ve güvenilirlik değerlerine sahip olduğu görülmüştür.

Ölçeğin faktör yapısını doğrulamak maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Amos 22.0 paket programı ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi

sonucunda birinci düzey çok faktörlü modelin ölçeğin altı faktörlü yapısına uyum sağladığı görülmüştür ($X^2/df=1,43$, $GFI=.92$ $CFI=.94$, $RMSEA=.04$). Bu araştırmada kullanılan 6 boyutlu ve 18 maddeli KKLÖ'nün geneli ve alt boyutlarına ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda kendi kendine konuşma (0,54) ile düşünce\fikir değerlendirme (0,58) boyutlarının güvenilirlik düzeyi düşük ve kabul edilebilir düzeyde (Çıra, 2011), diğer boyutların güvenilirlik düzeylerinin ise iyi düzeyde olduğu görülmüştür.

4. Bulgular

Kamu okullarında ve özel okullarda görev yapan idarecilerin uyguladıkları KKL stratejileri açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla SPSS 20.0 paket programı ile analizler yapılmıştır. Analizler sonucu ulaşılan bulgular nitel yöntemlerle elde edilen veriler kullanılarak yorumlanmıştır. KKL ölçeği ile toplanan verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için Kolmogorov-Smirnov Z testi yapılmış ve verilerin normal dağıldığı görülmüştür ($p=0,85>0,05$).

Okul yöneticilerinin kendini ödüllendirme stratejisini uygulama durumlarının çalıştıkları kuruma göre farklılaşıp farklılaşmadığı 204 kişiden elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Bağımsız örneklem t testi sonuçları aşağıda Tablo-1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Kurumlara Göre Kendisini Ödüllendirme Stratejisine İlişkin T-Testi Sonuçları

Kurum	N	Ort.	S.S.	S.D.	t
Kamu	155	2,9785	,92088	202	-1,347
Özel	49	3,1837	,95758		

Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin kendi kendilerini ödüllendirme stratejilerini uygulama durumları açısından çalıştıkları kurumlara göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($t=-1,347; p=.18>.05$).

Okul yöneticilerinin kendini cezalandırma stratejisini uygulama durumlarının çalıştıkları kuruma göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo-2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Kurumlara Göre Kendisini Cezalandırma Stratejisine İlişkin T-Testi Sonuçları

Kurum	N	Ort.	S.S.	S.D.	t
Kamu	155	3,1887	,80398		
Özel	49	3,3112	,73868	202	-,948

Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin kendi kendilerini cezalandırma stratejisini uygulama durumları açısından çalıştıkları kuruma göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($t=-0,948; p=,34 > .05$).

Okul yöneticileri kendini ödüllendirme ve cezalandırma stratejileri konusundaki bu benzerliği genellikle üniversite eğitimine bağlamakta ve verilen eğitimlerin öğretmenleri dolayısıyla da yöneticileri tektipleştirdiğini beyan etmektedir. Bir özel okul yöneticisine sorulduğunda;

“Lisans eğitimi süresince üniversite ortamında öğrencilere yeterince özeleştirme yapma düşüncesi aşılanmadığı için üniversite bittikten sonra yönetici olan öğretmenlerden kendi kendine konuşma, kendini cezalandırma, kendini ödüllendirme ve düşünce/fikir değerlendirme gibi stratejilerin kullanılması da zorlaşır. Bu kamu okulları ve özel okullar için de aynıdır. Çünkü her iki okulun da yöneticileri aynı fakültelerden mezun olmaktadır.” şeklinde ifade etmiştir.

Kamuya ait bir okulun yöneticisi ise, bu durumu teknolojinin olumsuz etkilerinden dolayı öğrencilerin odak noktalarının değiştiğine ve bu nedenle de idarecilerin işlerinin yoğunlaşmasına bağlamaktadır. Bu durumu;

“İnternet, televizyon ve telefon gibi teknolojinin olumsuz etkilerinden dolayı öğrencilerin kapasitelerinin düşük olması nedeniyle öğrencilerle uğraşmaktan her iki okulun da müdürleri tam olarak bu stratejiler üzerinde duramamaktadırlar.” sözleriyle ifade etmektedir.

Okul yöneticilerinin kendine hatırlatıcılar belirleme stratejisini uygulama durumlarının çalıştıkları kuruma göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları aşağıda Tablo-3'te verilmiştir.

Tablo 3: Kurumlara Göre Kendisine Hatırlatıcılar Belirleme Stratejisine İlişkin T-Testi Sonuçları

Kurum	N	Ort.	S.S.	S.D.	t
Kamu	155	3,8806	,86805	202	-2,172
Özel	49	4,1837	,79513		

Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin kendine hatırlatıcılar belirleme stratejisini uygulama konusunda çalıştıkları kuruma göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir ($t=-2,172; p=,03<.05$). Özel okul yöneticilerinin kendine hatırlatıcılar belirleme stratejisi uygulama seviyeleri (Ort. = 4.18; s.s.= .79) devlet okullu yöneticilerine göre (Ort. = 3.88; s.s.= .86) daha yüksek çıkmaktadır.

Bu farklılığın sebebi bir özel okul yöneticisine sorulduğunda;

“Özel okullarda mütevelli heyetinin müdürleri her zaman kontrol etmesi (anlık takip sistemi) ve kısmen de olsa velilerin özel okul olduğu için beklentilerinin daha fazla olması gibi sebeplerden dolayı yöneticilerin kendilerine hatırlatıcılar belirleme hususunda daha dikkatli olmaları gerekmektedir. Özel sektörde denetim mekanizmasının daha sıkı ve işleyişin daha hızlı (resmi prosedürlerin az olması) bir şekilde olması, hata yapma payının en asgari seviyede tutulmasını gerektirir. Hataların azaltılması için hatırlatıcılarla işlerin takip edilmesi önemlidir.” şeklinde cevap vermiştir.

Bu konu kamu okulu yöneticisi olan başka bir katılımcı tarafından ise;

“Kamu okullarında yapılacaklar merkezden gelen talimatlara göre yapıldığı için yöneticilerin pasifize edilmesi sonucu, hatırlatıcılar belirlemede biraz eksik kalınabiliyor. Kamu okullarındaki idarecilerin işten atılma riskinin olmaması, işlerin takibini azaltmaktadır. Özel okul yöneticilerinin ise işten atılma riskleri vardır. Onun için onların daha dikkatli olmaları gerekmekte ve hatırlatıcılarla işlerini takip etmektedirler. Özel okul yöneticilerinin bazı özel okullarda performans değerlendirme sistemine göre maaş almaları gibi sebepler de işlerini daha dikkatli ve hatasız yapmalarını gerektirir.” şeklinde ifade edilmektedir.

Okul yöneticilerinin başarılı performans hayal etme stratejisini uygulama durumlarının çalıştıkları kuruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek

amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları aşağıda Tablo-4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Kurumlara Göre Başarılı Performans Hayal Etme Stratejisine İlişkin T-Testi Sonuçları

Kurum	N	Ort.	S.S.	S.D.	t
Kamu	155	3,9935	,58838	202	-,606
Özel	49	4,0531	,63084		

Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin başarılı performans hayal etme stratejisini uygulama durumları açısından çalıştıkları kurumlara göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($t=-0,606; p=,54 > .05$).

Bu benzerliğin sebepleri okul yöneticilerine sorulduğunda özel okul yöneticilerinden birisi;

“Özel okullarda para karşılığı eğitim verildiği için gelen öğrenci niteliksiz de olsa almak zorunda kalıyoruz. Son yıllarda Türkiye’deki eğitim seviyesinin düşmesi özel okulları da etkiliyor. Gelen öğrencinin gayreti yöneticiyi de gayrete getirmektedir. Gelen öğrencilerin çoğunun kapasiteleri düşük olduğu için sadece kontrolü sağlamaya çalışıyoruz. Bu öğrencilerle uğraşmaktan yeterince başarılı performans hayal edemiyoruz.” derken,

devlet okulu yöneticisi ise;

“Kamu okullarının gelirleri okul aile birliğine bağlı olduğu için gelirleri özel okullara göre daha düşüktür. Az olan imkânlarla okulun fiziki şartlarıyla uğraşmaktan birinci planda okulun problemsiz gitmesini sağlamaya çalışıyoruz. Okul yöneticilerine okuldaki öğretmenler yardımcı olmuyor. Biz de zamanımızın çoğunu idari problemleri halletmekle uğraştığımızdan bu ve diğer stratejilerin uygulanmasına vakit ayıramıyoruz.” sözleriyle ifade etmektedir.

Okul yöneticilerinin düşünce\fikir değerlendirme stratejisini uygulama durumlarının çalıştıkları kuruma göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları aşağıda Tablo-5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Kurumlara Göre Düşünce\Fikir Değerlendirme Stratejisine İlişkin T-Testi Sonuçları

Kurum	N	Ort.	S.S.	S.D.	t
Kamu	155	4,0484	,70429	202	-,571
Özel	49	4,1122	,60609		

Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin düşünce\fikir değerlendirme stratejisini uygulama durumları açısından çalıştıkları kurumlara göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($t=-0,571; p=,56 > .05$).

Okul yöneticilerinin kendi kendine konuşma stratejisini uygulama durumlarının çalıştıkları kuruma göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları aşağıda Tablo-6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Kurumlara Göre Kendi Kendine Konuşma Stratejisine İlişkin T-Testi Sonuçları

Kurum	N	Ort.	S.S.	S.D.	t
Kamu	155	3,1613	,90621	202	-1,921
Özel	49	3,4490	,93678		

Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin kendi kendine konuşma stratejisini uygulama durumlarının çalıştıkları kurumlara göre anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür ($t=-1,921; p=,056 > .05$). Bu benzerliğin sebebini özel okul yöneticileri, her iki kurumun da benzer üniversite eğitimi almasına bağlarken, devlet okulu yöneticileri öğrenci kaynaklı sorunlar ve bürokrasi nedeniyle işlerin yoğunlaşmasına ve bu nedenle de sadece günlük idari faaliyetlere çok fazla zaman ayırmak zorunda kalmalarına bağlamaktadır.

Okul yöneticilerinin genel kendi kendine liderlik stratejilerini uygulama durumlarının çalıştıkları kuruma göre farklılaşıp farklılaşmadığı test etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları aşağıda Tablo-7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Kurumlara Göre Genel KKL Stratejilerine İlişkin T-Testi Sonuçları

Kurum	N	Ort.	S.S.	S.D.	t
Kamu	155	3,5466	,42750	202	-2,160
Özel	49	3,6973	,41975		

Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin genel olarak kendi kendine liderlik stratejilerini uygulama durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t=-2,160$; $p=,03<.05$). Özel okul yöneticilerinin kendi kendine liderlik stratejilerini uygulama seviyesi (Ort. = 3.69; s.s.= .41) devlet okullu yöneticilerine göre (Ort. = 3.54; s.s.= .42) daha yüksek çıkmaktadır.

Katılımcılar tarafından söz konusu farklılığın sebebi okulların çalışma mantığı ile performans değerlendirme sistemleri konusundaki farklılıklara bağlanmaktadır. Özel okul yöneticilerinden bir katılımcı;

“Özel okullar her ne kadar Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak çalışsalar ve aynı müfredatı uygulasalar da çalışma mantıkları ticaridir. Okul sahipleri okulların kârlı birer kuruluş olmasını beklemekte ve buna göre de idarecilerin performanslarını değerlendirmektedir. Ayrıca velilerin ve öğrencilerin memnuniyeti de okulların doluluk oranlarını ve kârlılıklarını etkilemektedir. Bu da bir performans kriteridir. Devlet okullarında ise işin mevzuata göre yürütülmesinden başka idarecilerden beklenti yoktur. Genelde öğrencisini devlet okuluna gönderen veliler, öğrencisini özel okula gönderen velilerinden daha az duyarlıdır.” şeklinde değerlendirmiştir.

Bu konu, kamu okulu yöneticisi olan başka bir katılımcı tarafından ise:

“Kamu okullarında merkezden gelen talimatlara uygun bir şekilde işlerin yürütülmesi önemlidir. Gelen müfettişler çoğunlukla bununla ilgilenir. Biz kalabalık mevcutlar nedeniyle daha çok günlük işleri yürütmeye, disiplinsizlikleri önlemeye çalışıyoruz. Bu nedenle farklı uygulamalar konusunda ne zamanımız ne de imkânımız var. Ayrıca, bazen geliştirilen farklı uygulamaların olumsuz sonuçlanması da başımıza iş açabiliyor. Bu yüzden bizden istenenleri istendiği şekilde yapmak en sağlam yoldur. Özel okullarda ise, yöneticiler bize göre daha eğitilmiş ve yeni uygulamalara açık insanlar. Daha doğrusu okul sahipleri böyle kişileri seçiyor ve okulu kârlı bir kuruluş haline

getirmeleri için ne gerekiyorsa yapmalarını bekliyor. Beklentiyi gerçekleştirilemeyip de bu konuda başarısız olurlarsa işlerini kaybediyorlar. Bazen onlara acıyorum.” sözleriyle ifade edilmektedir.

5. Tartışma ve Sonuç

Klasik liderlik tanımlarında liderler ve takipçileri vardır. Bu kişiler birbirlerinden farklıdır. Bireylerin performansları üzerinde olumlu etkileri olduğu konusunda şüphe götürmeyen (Neck ve Manz,1992; Dolbiera vd., 2001; Politis, 2005; Uğurluoğlu, 2010) ve her bireyin iç dünyasında var olduğu bilinen KKL’de ise, lider ve takipçi aynı kişidir. Kişi kendisini etkileyerek düşünce ve davranışlarını olumlu yönde değiştirebilmektedir. Özellikle üstlerinden fiziken uzakta çalışanların kendi kendilerini işletme hedefleri için harekete geçirebilmeleri ve yüksek performans gösterebilmeleri, uygun stratejiler kullanarak kendi kendilerine liderlik etmelerine bağlıdır. Okul müdürleri ve müdür yardımcıları da üstlerinin gözetiminden kısmen uzakta, kendilerine benzer eğitim ve uzmanlık düzeylerinde olan öğretmenlerle birlikte hedeflere ulaşmaya çalışan kişilerdir. Kendi uzmanlık alanlarında lider olan öğretmenleri de etkilemeleri gerektiğinden birer süper lider durumunda olan bu kişilerin, öncelikle kendilerine liderlik ederek kurum hedeflerine ulaştıracak şekilde düşünce ve davranışlarını düzenlemeleri gerekmektedir.

Çalışma mantıkları farklı, fakat benzer eğitim kurumlarından mezun ve aynı mevzuata tabi olan özel okul ve kamuya ait okul yöneticilerinin uyguladıkları KKL stratejileri arasında farklılık bulunup bulunmadığını belirlemeye yönelik bu çalışma sonucunda, dikkate değer sonuçlara ulaşılmıştır. KKL’nin bütün stratejilerini uygulama seviyelerine bakıldığında özel okul yöneticileri ile devlet okulu yöneticileri arasında ortalamalar açısından farklılık olduğu ve özel okul yöneticilerinin devlet okulu yöneticilerine göre daha yüksek seviyede uygulamalar yaptığı görülmüştür. Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testleri sonucunda, genel KKL ve kendine hatırlatıcılar belirleme stratejisi hariç anlamlı bir fark görülmemiştir. Ortalama olarak farklılaşmalarına rağmen farklılığın anlamlı olmamasına yönelik sonuç, Kahya vd. (2015) ile Tengilimoğlu (2005) tarafından kamu ve özel sektör örgütlerinde çalışanlar üzerinde yapılan karşılaştırmalı araştırmanın sonuçları ile uyumludur. Her iki okul yöneticileri KKL stratejilerini uygulama seviyeleri konusundaki bu farkın anlamlı olmamasının sebeplerini, genellikle benzer mevzuatın uygulanmasına, okul yöneticilerinin üniversitelerin benzer fakültelerinden mezun olmalarına ve yoğun günlük faaliyetlere bağlamaktadır. Ayrıca, yeni kurumsal kurama göre, örgütlerin yapı ve süreçleri teknik çevreden ziyade kurumsal çevrenin özelliklerine göre şekillenmektedir (Meyer ve Scott, 1983). Bu kuramdan hareketle özel ve kamu okullarının tamamının Milli Eğitim Bakanlığının yönetmeliklerine göre faaliyet göstermeleri ve bakanlık tarafından sıkı takip edilmeleri nedeniyle eğitim kurumlarının yapılarının yanında yönetici/lider

davranışlarının da kurumsal çevreden etkilenecek tektipleşmeye gittiği de söylenebilir.

Davranış odaklı stratejilerden olan kendine hatırlatıcılar belirleme stratejisi ile genel KKL stratejisi uygulama açısından her iki kurum yöneticileri arasında farklılıkların bulunduğu ve özel okul yöneticilerinin KKL stratejilerini uygulama seviyesinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum her iki kurumun yöneticileri tarafından, özel okul sahiplerinin kârlılığı performans kriteri olarak görmelerine, velilerin ve öğrencilerin memnun edilmesinin özel okullarda önemli olması nedeniyle aksaklıklara, toleransın düşük olmasına, bu nedenle de yöneticilerin daha dikkatli davranmak zorunda kalmalarına bağlanmaktadır. Devlet okullarında öğrenci sayılarının fazla olması nedeniyle günlük faaliyetlerin yoğun ve merkezden gelen talimatların bağlayıcı olması ve yeni uygulamaların olumsuz sonuçlarının yöneticilerin başlarına iş açacağı korkusu nedeniyle devlet okulu yöneticilerinin sadece günlük faaliyetleri mevzuata uygun bir şekilde yürütmeye çalıştıkları ifade edilmiştir.

Eğitim kurumları ister özel isterse de kamuya ait olsun toplumun geleceğini şekillendirmektedir. Bu kurumların başarılı olmalarında ve daha üstün nitelikte öğrenciler yetiştirmelerinde okul idarecilerinin payı büyüktür. Bir okulun müdürü değiştiğinde okulda olumlu veya olumsuz anlamda önemli değişimler olduğunu hepimiz biliriz. Bu durum bize, okul idarecilerinin yöneticilik/liderlik özelliklerinin önemini ortaya koymaktadır. İdarecilerin kendilerine ve kurumlarına hedefler koymaları ve bu hedeflere ulaşma konusunda öncelikle kendilerini sonra da öğretmenleri etkilemeleri büyük önem taşımaktadır. Özellikle dershanelerin kapandığı ve öğrencilerin lise ve üniversiteye okul ortamında hazırlanmasının öngörüldüğü, ayrıca özel okulların kurulmasının teşvik edildiği bu dönemde okul idarecilerinin öğrencilerin iyi yetiştirilmesindeki rolü daha da kritik hale gelmiştir. Bu nedenle birer okul lideri olan okul yöneticilerine, Gelişmiş ülkelerin çoğunda olduğu gibi genel olarak liderlik ve KKL stratejileri ve uygulama esasları konusunda eğitimler verilmesi ve bu yönde davranış geliştirilmesinin önemli olduğuna inanılmaktadır. Özel okullarda olduğu gibi kamuya ait okullarda da yöneticiler için somut değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ve verilen işleri eksiksiz yapmak yerine, somut hedeflere ulaşabilme seviyesine göre ödüllendirme stratejileri uygulanması, yöneticilerin daha başarılı olmak için farklı stratejiler denemelerini sağlayacaktır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın il ve ilçe merkezi dışında köylerde bulunan ve çok fazla göz önünde bulunmayan köy okullarının öğretmen ve idarecileri açısından KKL'nin önemli olduğunu düşünmekteyiz. Söz konusu okullarda çalışan öğretmen ve idarecilerin kendi kendilerini etkileyerek hedefler ortaya koymaları ve bu hedeflere ulaşma konusunda KKL stratejileri uygulamalarının öğrencilerin daha iyi yetişmelerinde ve eğitim öğretimde fırsat eşitliğine katkı sağlayacağı

düşünülmektedir. Bu nedenle özellikle köy okulu öğretmen ve idarecileri için KKL stratejileri konusunda eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.

Bu araştırmanın en önemli kısıtı, KKL ölçeğine yapılan keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda Doğal Ödül Odaklı (Bilişsel) Stratejiler ile Davranış Odaklı Stratejilerden kendini gözleme ve kendine hedef belirleme alt stratejilerine ilişkin maddeler çıkarılması nedeniyle söz konusu stratejiler açısından farklılıklar veya benzerliklere bakılamamasıdır. Araştırmanın diğer bir kısıtı örneklemin genel olarak okul yöneticilerinden oluşması, özellikle özel okullar açısından yeterli sayıda okul bulunmaması nedeniyle örneklemin ilk, orta ve lise eğitim kurumları olarak ayrıştırılamamasıdır. Okulların faaliyet gösterdikleri bölgelerin birbirlerine benzer özellikler taşıması ve bu sayede sağlıklı bir karşılaştırma yapılabilmesi için sadece Gaziantep il merkezindeki okullarda çalışan idarecilerin araştırmaya dâhil edilmesi de bir kısıt olarak görülmektedir.

Araştırmacıların özellikle kent merkezleri dışında faaliyet gösteren köy okullarının yöneticilerinin KKL uygulamaları açısından incelenmelerinde fayda bulunmaktadır. Zira bu okulların yöneticileri genelde yalnız veya az sayıda öğretmen arkadaşları ile görevlerini yürütmekte ve gayretleri ile eğitimde fırsat eşitliğine önemli katkılar sağlayabilmektedirler. Ayrıca, geçerliliği test edilmiş bir KKL eğitim programının geliştirilmesinin, araştırmacıların öncelikli olarak ele almaları gereken konuların arasında olduğuna inanılmaktadır.

Kaynakça

- Anderson, J.S.ve Prussia, G.E. (1997). The Self-leadership Questionnaire: Preliminary Assessment of Construct Validity. *The Journal of Leadership Studies*, 4(2), 119-143.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Carmeli, A., Meitar R. ve Weisberg J. (2006). Self-leadership Skills and Innovative Behavior at Work. *International Journal of Manpower*, 27(1),75 – 90.
- Çıra, A. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Çalışanlar Açısından Sonuçları: Otel Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Çırpan, H. (1997). Kendi Kendine Liderlik. *Yönetim*. 26, 57-63.

- Doğan, S. ve Şahin, F. (2008). Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 26(1), 139-164.
- Dolbiera, C.L., Soderstroma M., ve Steinhartta M. A. (2001). The Relationships between Self-leadership and Enhanced Psychological, Health, and Work Outcomes. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 135(5), 469-485.
- Göksoy, S., Emen, E. ve Yenipınar, Ş. (2014). Öğretmenlerin Özliderlik Rollerine İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(1), 103-116.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 28, 531-548.
- Houghton, J. D. (2000). The Relationship Between Self-leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structure. [Çevrim-içi: <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-06062000-12260008/unrestricted/etd.pdf>], Erişim tarihi: 15 Kasım 2015.
- Houghton, J. D., ve Neck, C. P. (2002). The Revised Self-leadership Questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-692.
- Kahya, C., İmamoğlu İ.K., Durmaz A., (2015). Liderlik ve Beşeri Sermaye Faktörlerinin Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektör Bankalarında Örnek Bir Uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 353-374.
- Kayral, İ. H. (2015). Öz Liderlik Becerilerinin, Sağlık Çalışanlarının İş Tatminleri Ve İş Performanslarına Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 18(2), 143-159.
- Kerr, S., ve Jermier, J.M. (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organization Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar – Çözümler ve Öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Lee, S. H., Palmer, S. B., ve Wehmeyer, M. L. (2009). Goal Setting and Self-Monitoring for Students With Disabilities: Practical Tips and Ideas for Teachers. *Intervention in School and Clinic*. 44(3), 139-145.

- Lovelace, K., Manz, C. C., ve Alves, J. C. (2007). Work Stress and Leadership Development: The Role of Self-Leadership, Shared Leadership, Physical Fitness and Flow in Managing Demands and Increasing Job Control. *Human Resource Management Review*. 17, 374-387.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an Expanded Theory of Self Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*. 3(11), 585-600.
- Manz, C. C. (1992). *Mastering Self-leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs New Jersey.
- Manz, C. C., ve Sims, H. P. (1980). Self-management as a Substitute a Social Learning Theory Perspective. *Journal of Managerial Psychology*. 5(3), 361-367.
- Manz, C. C., ve Neck, C. P. (1999). *Mastering Self-leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. Prentice-Hall. Upper Saddle River, New Jersey.
- McCarthy, M. M. (1999). *The Evolution of Educational Leadership Preparation Programs*. J. Murphy ve K. S. Louis (Eds.), Handbook of Educational Administration. NY: Jossey-Bass.
- Meyer, J. W., ve Scott, W. R. (1983). *Organizational Environments*. Beverly Hills: SAGE.
- Neck C. P., ve Manz C. C. (1992). Thought Self-Leadership: The Influence of Self-Talk and Mental Imagery on Performance. *Journal of Organizational Behavior*. 13(7), 681-699.
- Neck, C. P., ve Manz, C. C. (1992). Thought Self-leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Cognition, Behavior, and Affect. *Journal of Organizational Behavior*. 17(5), 445-467.
- Neck, C. P. (1996). Thought Self-leadership: A Self-regulatory Approach Towards Overcoming Resistance to Organizational Change. *The International Journal of Organizational Analysis*. 2, 202-216.
- Neck, C. P., ve Houghton, J. D. (2006). Two Decades of Self-Leadership Theory and Research: Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities. *Journal of Managerial Psychology*. 270-295.

- Neck, C. P., Smith, W. J., ve Godwin, J. L. (1997). Thought Self-leadership: A Self-regulatory Approach to Diversity Management. *Journal of Managerial Psychology*. 12(3), 190-203.
- Politis, J. D. (2005). Self-leadership Behavioural-focused Strategies and Team Performance, the Mediating Influence of Job Satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*. 27(3), 203-216.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular*. Nobel Yayın, İstanbul.
- Şişman, M., ve Turhan S. (2002). *Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, 16-17 Mayıs, Ankara.
- Tabak, A., Sığı, Ü., ve Türköz, T. (2013). Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Çalışması, *Biliş*, 67, 213-246.
- Tengilimoğlu, D., (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 1-16.
- Türköz, T. (2010). *Çalışanların Liderlik Algısının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanımlarına Olan Etkileri: Savunma Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu. Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uğurluoğlu, Ö. (2010). Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 24(1), 175-191.

A Comparison Between Directors of Public Schools and Private Schools in Term of Self-Leadership Strategies

Extended Abstract

1. Introduction

Today, owing to the alteration and development in human qualities and the way they accomplish tasks, various ways of leadership have been on the agenda. One of them is leadership on one's own. Leadership on one's own that is seen as the basis of the shared leadership by Lovelace et al. (2007:380) has been defined as "someone's motivating himself, controlling own behavior and directing himself by applying cognitive and behavioral strategies to get individual and organizational success" by Manz (1989:589).

Leaders/Managers can actuate themselves in line with the targets by applying different strategies. These strategies that can be learnt and developed consists of three main strategies that are behavior-centered (observing one's own, identifying a purpose, rewarding oneself, punishing oneself, identifying reminders), natural reward centered and constructive thinking patterns (dreaming of successful performance, evaluating thinking, speaking oneself) and 9 sub-strategies in total.

2. Method

The statement of the problem is to investigate whether there is a difference between the leadership on one's own strategies applied by the public and private school managers in the city center of Gaziantep. The population of the study is the 2072 school managers of 592 schools (Manager and vice-manager) 560 of whom are working in public, 32 of whom are working in private schools in Gaziantep city center (Şahinbey and Şehitkamil districts). In this study, a mixed method analysis method was employed. With this method, the participants were asked to explain what they meant with the quantitative data and their interpretation as the experts were required. By the help of this approach, the triangulation of the data was obtained and data became more in-depth and stronger. In the study, quantitative data were gathered through questionnaire and the qualitative data were gathered through interviews.

As for the quantitative method, the size of sample has been calculated as 224 within 95% reliability with 5% error rate (Sekeran, 1992:253). So, a cluster sampling method was applied and randomly selected 230 managers 25 of whom work in private and 65 of whom work in public schools were individually administered the questionnaire. That's why return rate occurred to be 100%. During the pre-analysis session, data belonging to 26 participants were eliminated due to missing responses or responding without necessary care. Analysis continued with data of a sample of 204 participants. As for the interview in order to interpret the quantitative data a purposive sampling method was used and 3 private school managers and 5 public school managers were interviewed and they were asked to interpret the quantitative findings.

In order to investigate the own leadership strategies of the public and private school managers, data were gathered through the own leadership strategies questionnaire which was developed by Houghton and Neck (2002) and adapted to Turkish by Tabak et al. (2009). The questionnaire has 3 main and 9 sub dimensions with 29 items. In order to assess the structure behind the questionnaire,

exploratory factorial analysis was run and 11 items were excluded because of having loaded under different factors and not being explained theoretically, having high covariance, having correlation and having loaded under more than one factors. After eliminating these 11 items, exploratory factorial analysis was run again. As a result of the analysis, the questionnaire appeared to have six factors. This 6 factors were found to explain the 65.25% of the total variance. Moreover, as a result of the confirmatory factorial analysis done by the AMOS 6.0 program, the first level multi-factor model is in accordance with the six-factor structure of the questionnaire. In conclusion, this 18 item questionnaire was found to be reliable and valid enough to be used in the study.

3. Results and Discussion

In the end of the analysis done through SPSS 20.0 software program to investigate the differences between own leadership strategies applied by the public and private school managers, it was found that private school managers applied all strategies more frequently than public school managers. In the end of the t-test to see whether this difference is significant or not, it was found that except general own leadership strategies and identifying reminders strategy, the significance is not meaningful. The reasons of not having meaningful difference between these school managers in terms of applying own leadership strategies are applying the same legislation, being graduates of similar faculties and loaded daily schedules.

It was found that there is meaningful significance between private and public school managers regarding identifying reminders which is a behavior centered strategy and applying general own leadership strategies and private school managers were found to apply own leadership strategies more frequently. This situation was explained by the managers as the necessity of being more careful in the private schools because of the intolerance of the owners against parents' and students' unhappiness and their accepting profitability as the criterion for success. Moreover, because of the number of students in public schools, the daily schedule is very loaded and the directions received from the ministry are restrictive and due to the fear of bad results of the new applications, public school managers are stated to do only their daily work in accordance with the legislation.

4. Conclusion

Schools either public or private have been shaping the future of the community. The role of the managers in the success of these schools and educating more qualified students is very high. It is very important for the managers to put targets for both themselves and their schools, their affecting teachers and themselves to reach these targets. Especially in this period when the private courses have been closed up and students have been suggested to be prepared for the high school and university within schools, the role of managers in the students' education is more critical. That's why, school managers should be trained regarding general leadership and own leadership strategies and their application as it has been the case in many developed countries. It is also believed that their developing skills in this issue is of vital importance.